

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah menemukan strategi pengembangan bisnis di Kampoeng Roti *Bakery* Sarijadi-Bandung yang terletak di Jl. Sarirasa no. 9, Sarijadi Bandung. Penelitian ini akan berfokus pada strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis lingkungan perusahaan yaitu dengan cara menganalisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan usaha, dan faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman dari usaha. Nantinya, hasil dari analisis tersebut dapat digunakan untuk mengetahui strategi apa yang cocok diterapkan dalam usaha tersebut.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian Kualitatif, karena menurut Utama & Mahadewi (2012:119) pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan kepada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Utama & Mahadewi (2012:119) metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Sedangkan menurut Sugiyono (2017:9), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah (sebagai lawannya eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Jadi, dalam melakukan penelitian mengenai perumusan strategi suatu bisnis metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, karena seperti yang sudah disebutkan diatas bahwa dalam merumuskan strategi

bisnis, peneliti benar-benar harus menjadi instrumen kunci yang membuat, mengidentifikasi, menganalisis, menelaah, serta menafsirkan data yang diperoleh peneliti dari sumber data. Selain itu, penelitian ini meneliti tentang suatu masalah yang mengharapkan hasil berupa strategi yang berbentuk kata-kata tertulis.

3.3 Operasional Variabel

Menurut Silalahi (2010) dalam skripsi Nefissa (2015) operasional variabel adalah kegiatan membedah variabel menjadi beberapa variabel operasional yang merujuk langsung pada hal-hal yang diamati dan diukur.

Dalam penelitian ini operasional variabel akan dibuat berdasarkan konsep dari Manajemen strategis yaitu analisis lingkungan perusahaan yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Berikut penjelasannya pada tabel,

Tabel 3.1 Operasional Variabel

VARIABEL / KONSEP	INDIKATOR	UKURAN	SUMBER*
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. <i>Hunger dan Wheelen dalam Solihin (2012:64)</i>	ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN Analisis lingkungan menentukan peluang dan ancaman yang mempunyai arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang yang juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang. <i>(Jauch dan Glueck 1999:87)</i>		
	1. Lingkungan Internal Perusahaan yang terdiri dari <i>strength</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi bidang pemasaran • Fungsi bidang keuangan 	3 1

	(kekuatan) dan <i>weakness</i> (kelemahan) (<i>Amirullah 2015:59</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi bidang SDM • Fungsi bidang produksi dan operasi • Fungsi bidang (R&D) 	1 3 1
	2. Lingkungan Eksternal Perusahaan yang terdiri dari <i>opportunity</i> (peluang) dan <i>threat</i> (ancaman) (<i>Amirullah 2015:31</i>)	Lingkungan Jauh : <ul style="list-style-type: none"> • Aspek Politik • Aspek Ekonomi • Aspek Sosial • Aspek Teknologi Lingkungan Industri: <ul style="list-style-type: none"> • Ancaman pendatang baru • Persaingan dengan perusahaan yang telah ada • Ancaman produk pengganti • Kekuatan pembeli • Kekuatan pemasok 	1 1 1 1 1 1 3 3 1

*) Sumber merupakan asal informasi data dari aspek-aspek pada kolom 'ukuran', dengan ketentuan sebagai berikut :

1 = sumber data berasal dari wawancara pihak internal Kampoeng Roti

2 = sumber data berasal dari kuesioner pelanggan Kampoeng Roti

3 = sumber data berasal dari wawancara pihak internal dan kuesioner pelanggan

3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:215) dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi "*sosial situation*" atau **situasi sosial** terdiri

atas tiga elemen yaitu, tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktifitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Dalam penelitian ini, situasi sosial yang akan dihadapi penulis adalah gerai Kampoeng Roti Sarijadi selaku *place*, para karyawan dan pelanggan sebagai *actors*, dan kegiatan operasional Kampoeng Roti sebagai *activity*-nya. Ketiga elemen tersebut berinteraksi secara sinergis dalam satu situasi sosial.

Sugiyono (2017:216) mengatakan bahwa sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai **narasumber, partisipan, informan, teman, dan guru penelitian**. Adapun yang menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah pihak internal dari Kampoeng Roti *Bakery* Sarijadi-Bandung, seperti Owner, Manajer, Baker, dan staff lainnya, serta pelanggan sebagai pihak eksternal. Pihak-pihak tersebut dinilai dapat mengetahui kondisi dan keadaan dari bisnis karena berinteraksi secara aktif dengan kegiatan operasional dari Kampoeng Roti Sarijadi tersebut.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut Utama & Mahadewi (2012:82) data penelitian digolongkan menjadi 2 golongan yaitu data primer dan data skunder. Data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Sedangkan data skunder atau data tangan kedua adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh peneliti dari subjek penelitiannya. Sedangkan menurut Sugiyono (2017:225), Pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Dalam penelitian ini, kedua jenis data tersebut digunakan untuk menunjang hasil dari penelitian tersebut. Berikut adalah tabel sumber data yang digunakan untuk penelitian ini,

Tabel 3.2 Jenis dan Sumber Data

NO	DATA PENELITIAN	JENIS DATA	SUMBER
1.	Profil Perusahaan	Sekunder	Kampoeng Roti Sarijadi Bandung
2.	Data Penjualan	Sekunder	Kampoeng Roti Sarijadi Bandung
3.	Tanggapan responden terhadap faktor internal dan eksternal Kampoeng Roti Sarijadi Bandung	Primer	Responden

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan selama penelitian. Teknik pengumpulan tersebut adalah :

1. Observasi

Menurut Patton dalam Nasution (1988) dalam Sugiyono (2017:228) terdapat manfaat dari observasi. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial
2. Peneliti akan memperoleh pengalaman langsung dan membuka kemungkinan melakukan *discovery* atau penemuan
3. Peneliti dapat melihat hal-hal yang kurang atau tidak diamati orang lain

Observasi dilakukan dengan cara datang secara langsung ke dalam lapangan agar peneliti dapat mendapatkan data secara langsung dari objek.

2. Wawancara

Dalam Sugiyono (2017:231) dikatakan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Wawancara dilakukan kepada Manajer Kampoeng Roti Sarijadi tersebut dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian hingga didapatkan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

3.6 Uji Validitas dan Reabilitas Data

Menurut Sugiyono (2017:268) dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji validitas dan reabilitas data menurut Sugiyono (2017:270) adalah uji kredibilitas dengan cara triangulasi teknik. Triangulasi teknik memungkinkan data wawancara yang dilakukan diawal penelitian dicek validitas dan reabilitasnya menggunakan observasi, dokumentasi, atau kuisisioner. Jadi, jika ditemukan hasil data yang berbeda, maka peneliti harus melakukan diskusi kepada sumber data tersebut untuk memastikan data mana yang benar.

Dalam hal ini penulis akan melakukan **triangulasi teknik** dengan cara **menyebar kuisisioner** bagi pelanggan dari Kampoeng Roti Sarijadi. Kuisisioner tersebut berisi permintaan informasi mengenai kondisi Kampoeng Roti Sarijadi yang sebenarnya dalam sudut pandang partisipan kuisisioner. Respon para partisipan dalam kuisisioner tersebut dapat dijadikan sebuah data mengenai keadaan sebenarnya dari Kampoeng Roti Sarijadi.

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Utama dan Mahadewi (2012:149) analisis berupaya untuk mengorganisasikan dan menginterpretasikan data agar diperoleh pemahaman tentang data sesuai dengan tujuan penelitian. Langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan analisis kualitatif adalah : identifikasi, kategorisasi, atau klasifikasi, dan sekaligus analisis terhadap berbagai informasi yang diperoleh dari lapangan dan senantiasa mendasarkan pada kajian pustaka dan kajian teori yang telah dilakukan sebelumnya.

Sebelum melakukan analisis data yang menghasilkan strategi bisnis, hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan menentukan terlebih dahulu Faktor

Strategi Internal (IFAS) dan Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Matriks EFAS dan IFAS adalah sebagai data dasar untuk melengkapi model analisis data selanjutnya yang menghasilkan strategi bisnis.

Dalam menentukan strategi bisnis, dibutuhkan beberapa model teknik analisis data agar menghasilkan data yang lengkap dan akurat (Rangkuti, 2015:83), yaitu: Matriks SWOT atau TOWS, Matriks Internal Eksternal, dan Matriks *Grand Strategy*. Setelah melakukan model-model analisis data tersebut, perlu dilakukan satu tahap analisis data lagi untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan, seperti yang diungkapkan Umar dalam Utama dan Mahadewi (2012:156). Analisis tersebut adalah analisis QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*).

Dengan beberapa teknik analisis data tersebut memungkinkan strategi yang dihasilkan akurat dan cocok diterapkan di dalam bisnis tersebut.

3.7.1 Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

IFAS adalah suatu bentuk analisis faktor-faktor internal dari suatu bisnis. Langkah-langkah dalam menyusun IFAS menurut Rangkuti (2015:27) adalah sebagai berikut,

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot itu jumlahnya tidak boleh lebih dari 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, bersifat kebalikannya.

Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibanding rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.

Tabel 3.3 Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI (BOBOT X RATING)
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
TOTAL	1,00		

Sumber : Umar (2002) dalam Utama & Mahadewi (2012:152)

3.7.2 Analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

EFAS adalah suatu bentuk analisis faktor-faktor eksternal dari suatu bisnis. Langkah-langkah dalam menyusun EFAS menurut Rangkuti (2015:25) adalah sebagai berikut,

4. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman perusahaan dalam kolom 1
5. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot itu jumlahnya tidak boleh lebih dari 1,00)
6. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat besar). Sedangkan variabel yang bersifat negatif (ancaman), bersifat kebalikannya.

Tabel 3.4 Tabel EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI (BOBOT X RATING)
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
TOTAL	1,00		

Sumber : Umar (2002) dalam Utama & Mahadewi (2012:153)

3.7.3 Matriks SWOT atau TOWS

Menurut Rangkuti (2015:83) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

a. Strategi SO

Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan mendapatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

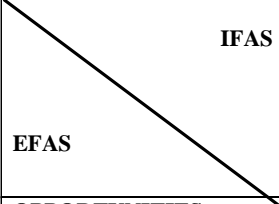
Menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman.

c. Strategi WO

Memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan perusahaan.

d. Strategi WT

Meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

<div style="text-align: center;"> IFAS  </div>	STRENGTHS	WEAKNESSES
	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	WO STRATEGY Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	ST STRATEGY Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT STRATEGY Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3.1 Diagram Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2015:83)

3.7.4 Matriks IE (Internal Eksternal)

Tujuan penggunaan model ini menurut Rangkuti (2015:95) adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRECHMENT Turnaround
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRECHMENT Divestment
	Lemah	7 GROWTH Difersifikasi konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi konglomerat	9 RETRECHMENT Likuidasi atau gulung tikar

Gambar 3.2 Diagram Matriks IE (Internal Eksternal)

Sumber : Rangkuti (2015:95)

Sumber : Amirullah (2015:137)

Terdapat empat kuadran yang dapat menentukan dimanakah posisi kuadran dari bisnis yang akan diteliti tersebut,

1. Kuadran I

Memilih strategi integrasi vertikal. Perusahaan meningkatkan kemampuannya menyediakan dana dan daya yang diperlukan. Sekaligus menghadaapi kelemahan yang dihadapinya.

2. Kuadran II

Mengatur kembali sumber daya secara internal. Dengan begitu kelemahan perusahaan akan dapat diatasi dengan tindakan pembenahan diri (*turnaround*), atau membebaskan keterlibatan dengan bisnis lain, atau bahkan mengarah pada likuidasi.

3. Kuadran III

Menggabungkan upaya memaksimalkan kekuatan satuan bisnis dan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki.

4. Kuadran IV

Memaksimalkan kekuatan perusahaan secara agresif, memperluas basis operasinya sengan menekankan pada faktor eksternal.

3.7.6 QSPM (*Quantitive Strategics Planning Matrix*)

Menurut Utama dan Mahadewi (2012:156) analisis QSPM digunakan untuk menetapkan ketertarikan relatif dari strategi bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Menurut Umar (2002:247), langkah-langkah untuk menganalisis QSPM terdiri dari beberapa tahap. Tahap pertama adalah dengan membuat tabel QSPM. Tahap kedua dengan melakukan langkah pengembangan QSPM, yaitu dengan cara :

1. Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri. Informasi ini diambil dari tabel matriks IFAS dan

EFAS. Dari masing-masing tabel IFAS dan EFAS harus ada setidaknya 10 *critical success factors* yang dimasukkan ke tabel QSPM.

2. Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key key success factors*. *Weight* ini bobotnya sam dengan yang ada di tabel matriks IFAS dan EFAS.
3. Teliti matriks-matriks yang *stage 2* dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi ini dibagian atas baris tabel QSPM.
4. Tetapkan *Attractiveness Score* (AS) dengan cara meneliti strategi lalu menentukan peran dari strategi tersebut di perusahaan menurut *external and internal key key success factor*. Batasan nilai AS adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
5. Hitunglah *Total Attractiveness Score* (TAS). TAS didapat dari perkalian *weight* dengan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing strategi.
6. Hitung *Sum Total Attratctiveness Score*. Jumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggalah yang menunjukkan bahwa aternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa laternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

Tabel 3.5 Analisis QSPM (*Quantitative Strategics Planning Matriks*)

FAKTOR UTAMA	WEIGHT	ALTERNATIF STRATEGI					
		STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
Faktor Internal .							
TOTAL							

Sumber : Umar (2002) dalam Utama dan Mahadewi (2012:157)